

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الجامعات



مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية
علمية محكمة متخصصة
العدد الأول يونيو 2008م

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

احمد عبدالله الرشدي

الملخص :-

قبل الدخول في تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وأهميته كان لا بد من التطرق الى تعريف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام
لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM)
Total Quality Management فماذا يقصد بهذا المصطلح الذي اخذ ينتشر بشكل
سريع بالرغم من حداثته .
لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British standards institute إدارة الجودة
الشاملة بأنها فلسفه إدارية تشمل نشاطات المنظمة كافة التي من خلالها يتم تحقيق
احتياجات العميل والمجتمع وتوقعاته وتحقق أهداف المنظمة ذلك بأقصر الطرق واقلها
تكلفه عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مستمر للتطوير
كما عرفها N.Charn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات⁽¹⁾ إن
ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من
خلال التحسين المستمر والإبداع في مناحي العمل كافة⁽²⁾
ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافيه وذلك
بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين
الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف
وباتخاذ القرارات.

* - مدرس كلية النفط والمعادن، جامعة عدن



نظرا لأهمية التعليم الجامعي في مجالات شتى منها الاقتصادية والاجتماعية
والمعرفية والتي يكون للجامعة الدور الرئيسي في إثرائها فقد عدته العديد من
المجتمعات الركيزة الأساس لإحداث التطور
ومن هذا المنطلق فان مسؤوليات الجامعة في عصرنا الحاضر قد ارتفعت
وتعاظمت نتيجة لتغير أهدافها ووظائفها بما يتفق واحتياجات المجتمعات
للكفاءات والخبرات المختلفة
ولهذا أصبحت منظومة الجامعة معرضة لخطرين أولهما :
أن تتعلق بنفسها وتقاوم التغيير المتلاحق فتصبح خلف الزمن وتخرج خارج التاريخ
من حيث بنيتها ومناهجها وقياداتها وتغدو غير مواكبة لعصرها ولا مواثبه
لمتطلباته
والآخر أن تنهار مناعة منظومة الجامعة وتفقد قوتها كمنظومة تنموية لثقافة
بلدنا فتتلاحقها سياسات التدخل مثل موجات النشاطات الموجهة وحينئذ تصبح بلادنا
وهويتنا في خطر⁽³⁾ .
إن منظومة الجامعات تواجه الكثير من التحديات في هذا العصر الذي يوصف
بأنه عصر الفضاءات المفتوحة التي كثرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات
العالمية وسهلت التواصل بين الشعوب في ظل سباق دولي محموم للوصول الى
التكنولوجيا المتقدمة التي ستكون المعيار الأساس للقوة في نظام عالمي يتشكل
بسرعة هائلة، ذلك كله يمثل مجموعه من التحديات أمام الجامعة في تحقيق
رسالتها وتدعوها إلى استخدام الأساليب الحديثة داخل الجامعة
وتعد الجامعة إحدى أهم مؤسسات المجتمع حيث يتم فيها عملية التنوير
والتنوير الاجتماعي وكذلك إكساب الطلاب القيم والمعتقدات وتغيير سلوكهم
إذا كان سلوكا غير مناسب للمجتمع كما يقع على عاتقها إكساب الطلاب
ثقافة المجتمع من أجل التعايش مع المجتمع الأكبر ومع هذا يعد أسلوب المودة
الشاملة من الأساليب الحديثة لإصلاح التعليم في الجامعة بوصفه الأسلوب
الانجح في عصرنا هذا

مقدمة :

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم أصبح يملئ على
الدول والمجتمعات كافة تحديات كثيرة يدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما
يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم



الحالية واستتباط أساليب ونظم حديثة يمكنها من الثبات ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر عصر الانفراج المعرفي والتقدم التكنولوجي لاسيما أن العلم والتكنولوجيا قد أصبحا يشكلان عصب تقدم الأمم وازدهارها وأنها الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد فضلاً عن أنه لا بد منها لحل المشكلات التي تقف عائقاً في طريق التطور والتقدم وعلى هذا الأساس فقد أصبحت مخرجات النظم التعليمية ونوعيتها ومستوياتها من القضايا التي تثير اهتماماً متزايداً لدى معظم الدول والباحثين وياتت تشكل مسألة جديرة بالاهتمام والتحليل وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها، ولذا كان من الضروري الوقوف على الأبعاد والمتغيرات الرئيسة التي تحكم هذه الخدمات وتحدد جودتها لاسيما ونحن نعيش اليوم في عصر سمته الأساس التغيير السريع والتطوير المستمر للبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع ومن هذا المنطلق فإن بلداننا العربية عامة وبلدنا اليمن خاصة واحدة من هذه الدول دول العالم الثالث النامي الذي يتوق دوماً إلى التقدم والرقي بجامعاته ومؤسساته التعليمية إلى مستويات متميزة في الأداء والجودة لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير المجتمع وخدمة مصالح جميع أفرادها وإشباع حاجاته المتنامية، فضلاً عن زيادة قدرتها التنافسية لاسيما في ضوء التنافس الحاد الناتج عن تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد وانطلاقاً من هذه المتغيرات العالمية الجديدة فقد أصبح الأمر يقتضي من المؤسسات والمنظمات كافة الراغبة بالبقاء والاستمرار بتبني الإستراتيجيات والأساليب المعتمدة على الجودة الشاملة بدلاً من الإستراتيجيات المعتمدة على التكلفة وعليه فقد أضحت إتباع جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية لهذه الاستراتيجيات والأنظمة الحديثة المعتمدة على الجودة الشاملة بمفهوماتها كافة ومعاييرها ضرورة ملحة وحتمية لمواجهة هذه المتغيرات الجديدة والتكيف معها، بل أصبحت المنطلق الرئيس لنموها وتطورها في عالم أصبح التحرر والعالمية سيدي الموقف في الأسواق العالمية، علماً أن أهمية تطبيق الجودة في مجال إنتاج الخدمات أهم وأكثر جدوى منه في مجال الإنتاج الصناعي نظراً لأن المنظمات الصناعية تعتمد على تكنولوجيا كثيفة رأس المال بينما تعتمد المنظمات الخدمية على تكنولوجيا كثيفة العمالة وبالذات في مجال الخدمة التعليمية مما



يجعل الاتجاهات السلوكية للإدارة والتركيز على رفع مهارة العاملين لتحسين مستوى جودة الأداء للخدمة أهمية أكبر في قطاع الجامعات ولأهمية هذا الموضوع حاولت أن أدلي برأيي مع من سبقوني مساهمة مني لتلمس الصواب بقدر الإمكان مركزاً على بيئتنا اليمينية خاصة، فالظاهرة المدروسة هي الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (المفهوم-المبادئ-المسوغات-المدخل).
أهمية الدراسة:-

- تتبع أهمية الموضوع من خلال ما يأتي
- من خلال استخدام إحدى الأساليب الحديثة في الإدارة وهو أسلوب الجودة الشاملة مع تفعيل دور الجامعة كخادمة للمجتمع
- تأتي أهميته أيضاً من كونه يركز على كيفية إيجاد السبل الكفيلة بتطوير قطاع التعليم الجامعي بوصفه واحداً من أهم القطاعات المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة في الجانب التعليمي والجانب الاقتصادي والاجتماعي للوطن.
- عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لكونها إحدى المداخل الإدارية الحديثة في مجال المنظمات الخدمية.
- الدعوة من خلال هذا الموضوع إلى ضرورة دراسة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.
- وجود فائض سنوي مطرد في أعداد الخريجين مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.
- التوسع في فتح الجامعات بشكل غير مخطط من جانب ومن جانب آخر عدم وجود معايير علمية محددة لتوجيه سياسة القبول في الجامعات.



الهدف من البحث :-

يهدف البحث إلى التعرف على أهم خصائص وخطوات أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية استخدامها في تطوير العملية التعليمية من أجل تعزيز دور الجامعة في المجتمع وتفعيله لمواجهة تحديات العصر

منهج البحث:-

تقوم منهجية البحث على المنهج النظري التحليلي لإدارة الجودة الشاملة، فالبحث مجرد دراسة نظرية استكشافية في ظل وجهات نظر لبعض من أدبيات الإدارة الحديثة في الجودة الشاملة وبدا يحاول الباحث أن يطرح مراجعة لهذه التصورات تأكيداً وبلورة للاتجاهات الحديثة في هذا المجال. وسنعمل للوصول إلى هدفنا من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي أهمية مسوغات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ؟

- هل هناك مبادئ ومداخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها نتقدم بعملنا هذا من خلال المحاولة الآتية

1. مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم الجامعي
2. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومقوماتها ومتطلباتها.
3. مسوغات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
4. مداخل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
5. التوصيات .
6. المصطلحات.
7. الهوامش.

1 - مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وأهميته :

أولاً :- معنى الجودة الشاملة في الجامعات :-

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هو فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفاعلية العظمى والكفاءة المرتفعة في التعامل العلمي والبحث وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة وتشمل الجودة الشاملة جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب والمستفيدين من عمليات التحسين المستمر والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع



1. الاهتمام بتعريف التحسين استناداً الى أهداف التعليم وغايته * وليس استناداً إلى الاختبارات المعيارية
2. الاهتمام بالعمليات بدلاً من المؤسسات وذلك لكي تسمح للشكل التنفيذي أن يكون دالة الوظيفة
3. الاهتمام بتحسين العمليات بدلاً من العمل في مجال المخرجات فقط
4. الاهتمام بإشراك الأطراف كافة في عملية التحسين وليس فقط أعضاء هيئة التدريس
5. الاهتمام بان يقيم كل شخص في النظام كيفية عمل هذا النظام وماذا يفترض أن يعمل وما مدى إتقان النظام للعمل المطلوب.منه
6. الاهتمام بتعظيم أداة النظام وكفايته بدلاً من التركيز فقط على تعظيم مكوناته
7. الاهتمام بان يكون كل شخص متفقا بشكل يسمح له بالاشتراك في تحسين العملية أو يصبح كل شخص قادراً على الاستجابة
8. إدارة الجودة مهتمه بإصلاح النظام أكثر من اهتماماتها بإصلاح الجانب الذي أدى إلى اللوم على الأشخاص المسؤولين

ثانياً :- مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي ثقافة تعليمية من أجل إدراك وتحقيق رضا العميل من خلال مشاركة الكليات والعاملين والطلاب في عمليات التحسين المستمر⁽⁵⁾

ويشير (دو هرتي)⁽⁶⁾ أن مفهومات الجودة ومؤشرات الأداء الخاصة بها يرتبطان ضمناً أو صراحة بالأغراض أو الغايات التي يخدمها التعليم العالي حيث تختلف هذه المفهومات والمؤشرات باختلاف الأغراض التربوية والبحثية والتعليمية لنظام التعليم ومؤسساته؛ لذلك نجد أن chpmah يعرف الجودة في التعليم من خلال تعريفه للجامعات التي تهتم بالجودة بانها ((المؤسسة الجامعية التي تحقق

* - هناك فرق بين الأهداف والغايات: ويمكن التمييز بين الأهداف والغايات فالأهداف هي:- الأهداف

العامه طويلة المدى في المنظمه.

اما الغايات:- TugetS فهي المتطلبات التفصيلية للاداء التي يجب تلبيتها من أجل تحقيق الأهداف

العامه للمنظمة (*)



رضا عملاً لها وتحقق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها))⁽⁷⁾

وهناك من يعرف الجودة في التعليم العالي من خلال مدى تلبية وتحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة منها⁽⁸⁾

ويرى Rodert & John Manely أن التعليم ذو الجودة الشاملة ما هو إلا فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب للتحسين المستمر والتي يجب أن تتضمن ما يأتي⁽⁹⁾

- التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة
- قيادة فاعلة ذو جودة عالية
- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة
- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل
- استخدام طرائق فاعلة للتقويم

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - كما ذكرنا سلفاً - يقوم على أساس توجيه النشاطات الأكاديمية والإدارة والمالية بالجامعات إلى تحقيق رغبات العملاء مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول إلى خريجين ذوي كفاءة عالية يقبلهم سوق العمل وذلك من خلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الالتزام بمبدأ التوجه بالعميل والالتزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والالتزام بمبدأ المشاركة ومسؤولية الجميع للجودة وتقويم الأداء الجامعي لجوانبه كافة بما يتوافق مع الفلسفة الجديدة ويرى أحد الكتاب⁽¹⁰⁾ أن معالم فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المفاهيم أهمها

- قبول التغيير على أنه حقيقة واقعة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجنبها
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته
- الاعتراف بالسوق وآلياته لكونه الأساس في نجاح الإدارة
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم في تفكير الإدارة والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الأساليب الإدارية على وفق ذلك
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز للمنظمة.



- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد المتاحة كلها
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة
- أدراك أن العالم أصبح وحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين)
- أهمية العميل وعدّ رضاه معياراً أساسياً للنشاطات والعمليات كافة
- الابتعاد عن منطلق الفردية في العمل والأخذ بمفهوم العمل الجماعي (فرق العمل)
- أن يكون الشاغل الأساس للإدارة هو المستقبل (التخطيط الاستراتيجي)
- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب
- رفض المسلمات الكلاسيكية في الإدارة والاستعداد لتقبل مفهومات ومنطلقات جديدة قد تبدو غير منطقية
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة

ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ليس أدل على أهمية الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فلقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة ونجاحات كبيرة في مجال الجودة⁽¹¹⁾

أما في مجال التعليم الجامعي فقد حرصت العديد من مؤسسات التعليم الجامعي بدول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنحنى ومنهج للعمل، وهناك أسباب عديدة دعت مؤسسات التعليم العالي للاتجاه إلى ذلك، ولعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها (مؤسسات قائمة على الربح المادي)، التوسع في الطلب على التعليم العالي، وظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي، زيادة الطلب على انتقال الطلاب أو الأساتذة بين الجامعات بالدول المختلفة، الضغط المتزايد لتحقيق الاعتراف المتبادل لهذه الأسباب وغيرها من الأسباب سعت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني الجودة الشاملة: ⁽¹²⁾



ويمثل التقدم العلمي والتطوير التكنولوجي المتسارع والبالغ التعقيد بصورته الراهنة والمميزة لهذه المرحلة التي يمر بها العالم الآن حيث يشهد تغيرات جذرية في جوانب شتى منه ويرجع ذلك إلى وجود أسواق عالميه مفتوحة يتنافس فيها الجميع وأسواق داخلية تقل فيها الحماية، كما أدت إلى التقارب المستمر للعالم نتيجة لثورة المعلومات والاتجاه إلى العالمية وقيام تكتلات اقتصادية كبيرة ومختلفة وقد أدى هذا إلى أن تكون السمة الرئيسة لهذه المرحلة هي المنافسة والبقاء للأفضل والأقوى ويكون محلها المعياري هو القدرة التنافسية المستمرة وأهم عناصرها هي الجودة وتمشياً مع إدراك أهمية هذه المتغيرات وضرورة مواكبة متطلبات المرحلة المقبلة كان من الضروري توجه الاهتمام نحو الجودة الشاملة⁽¹³⁾.

ومن هنا أصبح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة وهو الأمر الذي فرض على الدول ضرورة تطبيق الأساليب الحديثة التي تساعد على الإنتاج وتقديم الخدمات بأعلى جودة، وقد تنبتهت معظم دول العالم إلى أهمية استخدام أسلوب الجودة الشاملة في معظم مؤسسات الحياة، بما يمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية، ومؤسسات التعليم بصفه خاصة لمالها من ارتباط وتأثير مباشر في سوق العمل، وقد طبقت الدول المتقدمة أسلوب الجودة الشاملة نظرا لاهمية ذلك الأسلوب، في التغلب على المشكلات التي تواجه تلك الدول وخاصة في مجال التعليم ومن أهم تلك المشكلات، افتقاد العديد من المتخصصين في التعليم للإعداد الجيد والخبرة اللازمة للدخول إلى سوق العمل ومواجهه التحديات العالمية والقدرة على المنافسة⁽¹⁴⁾، لقد فرضت موجات الكساد والانكماش التي يمر بها الاقتصاد العالمي على مؤسسات التعليم العالي، أن تعمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أدائها لوظائفها، وذلك من خلال وضع سياسات تتعامل مع المنتج الجامعي كمنتج يجب أن يسوق كما فرضت هذه الظروف أن تعمل مؤسسات التعليم العالي كمشروع إنتاجي حتى تستطيع مواجهة مشكلات نقص التمويل، وحتى تكون مستعدة للمنافسة العالمية⁽⁵⁾ ولهذا رأيت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن نظم إدارة الجودة الشاملة هي السبيل الوحيد لمواجهة هذه الطلبات



ولهذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل في منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق وهو منهج يشمل مجالات النشاطات كافة على مستوى الجامعة والكلية ومن هنا نرى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي توجيه النشاطات كافة - سواء الأكاديمية أو الإدارية أو المالية علي المستويات كافة في التعليم الجامعي لتحقيق رغبة العملاء (سوق العمل) والتطوير والتحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب للوصول إلى خريجين ذات كفاءة عالية يتقبلهم سوق العمل، من خلال انتهاز ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الأسس الآتية:

- الالتزام بمبدأ التوجيه بالعميل
- التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في جودة الخدمة التعليمية
- الالتزام بمبدأ المشاركة لوحدات الجامعة والعاملين والطلاب والعملاء جميعها
- تقوم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية كافة بما يتفق وفلسفة الجودة الشاملة

2- مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومقومات ومتطلبات أولاً : مبادي الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يعرف peter Likins أن الجامعة نظام له عدة أغراض لإمداد الأفراد بالفوائد المتعلقة بالتعليم، وعلى وجه التحديد فإن هذه الفوائد مشتقة من النشاطات التي توصف بالتدريس والبحث والخدمة العامة ويرى أنه عندما تريد الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب عليها الالتزام بالمبادي الآتية(15):

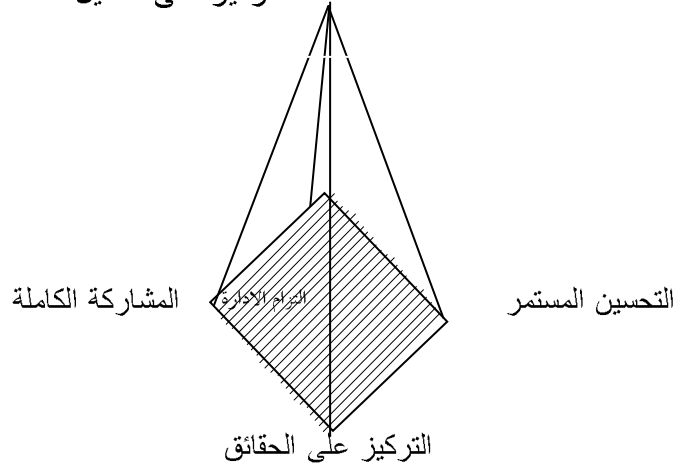
- الحاجة إلى أن يقوم كل فرد بالجامعة بتحديد رسالته الأساسية حتى تستطيع تطوير استمرارية الهدف
- تحديد الأهداف والمنافع والعملاء المراد خدمتهم ومحاولة فهم احتياجاتهم
- التركيز على احتياجات عملاء الجامعة وقدرات الموردين ورغباتهم والعملاء هم (الطلاب - الأفراد الذين يشترون الأبحاث) والموردون هم (المدارس الثانوية - والكليات والمعاهد الاخرى).
- أن من مبادئ الجودة الشاملة أن يتم التعامل مع الموردين على أنهم شركاء وليس كمصادر توريد فقط
- الالتزام بالجودة الشاملة، بمعنى أن تتبنى الجامعات هذه المبادئ كلها، والالتزام بمعنى الجودة في كل مكان في المناهج، والبرامج، والمكتبات ومختبرات البحث، والالتزام يعني أيضاً الجودة لكل شخص



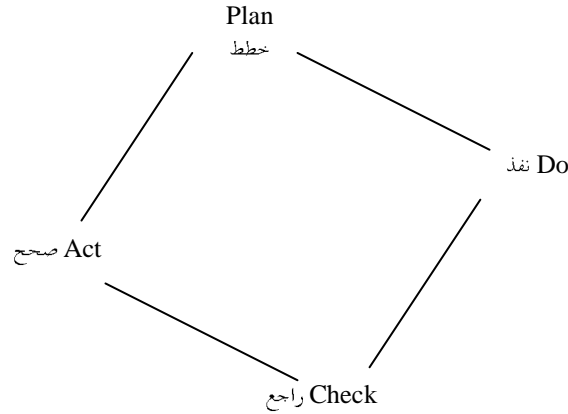
ويرى Jens and kai⁽¹⁶⁾ إمكان عرض مبادي الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في شكل هرمي قاعدته التزام الإدارة وعند كل نقطة يمثل إحدى المبادئ وهي التركيز على العميل، والتركيز على التحسين المستمر، والمشاركة الكاملة، والتركيز على الحقائق ونوضح ذلك في الشكل (1) أما من خلال أوجه الهرم فيعني ما يأتي

1. التزام الإدارة أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق إتباعها ما يسمى بدائرة ديمينج (deming wheel) "PDCA".

التركيز على العميل



المصدر: رسالة دكتوراه، صلاح علي سلام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، جامعة عين شمس، 2001، ص52.



شكل رقم (2) دورة (PDCA)

W.E Deming,1986 out of crisis (canbridge, MA Massachusetts Institute of technology,p:101



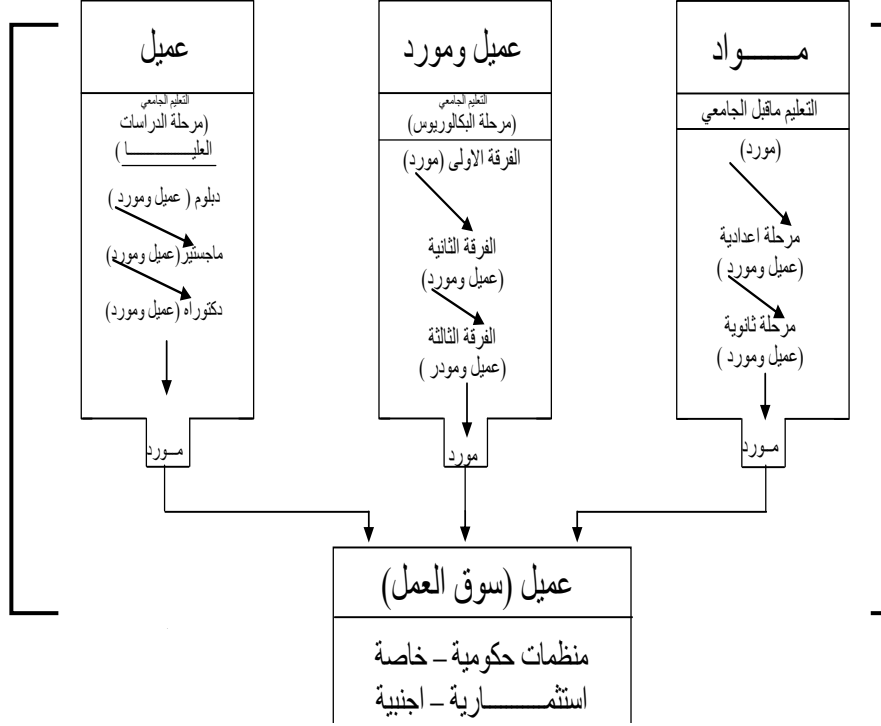
Plan التخطيط للعملية التعليمية حيث يشمل خطط طويلة وقصيرة الأجل
Do: التنفيذ المبدئي للخطة الإستراتيجية للجودة
Check متابعة التطوير الذي يحدث بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية والمحددة
Art تنفيذ خطة العمل الموضوعية في حال ظهرت مؤشرات نجاح الطرائق المعمول
بها وتكرار الدورة بهدف تحسين جيد وهكذا
المقصود التزام الإدارة بالتحسين المستمر وفي هذا تتبع الإدارة ما يسمى
بدورة شيوات (Shewhart Cycle) أو دائرة ديمينج (Deming wheel) "pDCA" (سبق
توضيحها في الفصل السابق)
وهناك سبع نقاط تركز على أربع عشرة نقطة لديمنج وهي من أجل
المؤسسات التعليمية وتتضمن: (17)

- 1 اتفاق على الأهداف
 - 2 التخلص من المداخل التقليدية
 - 3 تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى
 - 4 بناء المنظمة يركز على التحسين المستمر
 - 5 شرح التغيير وأسبابه للعاملين كلهم
 - 6 تحديد العميل والمورد وتعريفها
 - 7 إشراك العاملين كلهم في فرق عمل الجودة وحلقاتها
- ومن هنا لا بد أن نوضح كل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بما يأتي

(2) التركيز على العميل :

إن العميل في المجال التعليمي قد يكون خارجياً (الطالب أو المجتمع أو سوق العمل) أو داخلياً (الطلبة والموظفون ويمكن للطلبة أن يكونوا ممولين، وفي حالة كونهم ممولين يمكنهم المشاركة الإيجابية في العملية التعليمية، ويمكن هنا تطبيق مفهوم العميل - المورد حيث تسعى كل منظمة إلى إرضاء عميلها الخارجي والداخلي، كما يتضح من الشكل (26).





شكل (3)

المصدر:- بتصريف من:- احمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي) (بناها:- كلية التجارة - جامعة الزقازيق 11 - 12 مايو)، 1997م ص 372.

ويتضح من الشكل (3) أنه يمكن عدّ المرحلة الثانوية مورداً لمرحلة البكالوريوس بالجامعات ومرحلة البكالوريوس مورداً لمرحلة الدراسات العليا، وداخلياً تكون كل مرحلة أو فرقة عميل في الوقت نفسه لذلك إذا كان الأداء جيداً في المراحل المتعاقبة كافة تكون النتيجة أداءً كلياً جيداً ووفاء باحتياجات العميل الخارجي (سوق العمل) وتوقعاته⁽¹⁸⁾

3 - التركيز على الحقائق:

لابد من وجود معايير خارجية وداخلية حيوية لقياس إدارة جودة التعليم، فالجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا العميل على المنتج النهائي



(الخريجين) ولكن الرضا أثناء العملية التعليمية، ولذا توجد أهمية لإدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية، وبالتالي وجود أدوات خاصة مع جمع بيانات فعلية تخدم عمليات القياس والتقييم

4- التحسين المستمر:

إن تحسين الجودة داخلياً يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة لتقل التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (موضوعات جديدة طرائق تعليم جديدة، نظم اتصال جديدة .) ولقياس هذه الكفاءة لابد من مراجعة سنوية وأن تكون هذه المراجعة جزءاً من ثقافة المنظمة التعليمية، لذلك لابد أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزءاً من العملية التعليمية بأكملها ولا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة ولا تنتهي بتقديم الخريجين لسوق العمل

5- المشاركة الكاملة:

لابد من نظام للتغذية المرتدة من العميل لقياس نجاح العملية التعليمية مما يتطلب مشاركة كل الأفراد (طلبة - عاملين - هيئات تدريس- الإدارة-...). أيضاً لابد من وجود برامج تدريبية على العمل في فرق، وهذه البرامج لابد ان تركز على:

- تعريف المشكلات
- وضع الحلول المناسبة
- تعريف أسباب المشكلات
- المتابعة .

ثانياً: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إن تاريخ التعليم الجامعي قد أسفر عن حقيقة مهمة هي خلق هيكل مقاوم للتغيير، وبذلك فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يكون ممكناً فقط في حالة التمكن من إدراك المشكلات الرئيسية في هذا القطاع، ومحاولة استخدام المداخل الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة هذا النظام ثمة عوامل يجب أخذها في الحسبان عند محاولة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

1. التحديد الواضح للأهداف لأن التحديد المبهم للأهداف سيؤدي إلى لا مركزية شديدة في اتخاذ القرارات
2. الالتزام بالتخطيط لأن غياب خطط العمل المحددة يؤدي إلى المنافسة الداخلية



3. التفويض المعقد للسلطة من أجل حماية الحرية الأكاديمية يؤدي في الوقت نفسه إلى صعوبة في قياس الأداء
 4. الطبيعة المنفردة للشخصية العلمية تجعلها تتصف بالاعتزاز الزائد بالذات ولا تتأهب للعمل المشترك، لذلك يجب تشجيع فرق العمل البحثية
 5. توفر نظام معلومات متكامل لتصبح المعلومات متاحة أمام القيادات المختلفة لأن الغياب التام لهيكل محدد لجمع المعلومات عن الأداء حتى ، يعرقل عملية اتخاذ القرارات
- إن اختيار إدارة الجودة الشاملة مدخلاً في جامعتنا لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريجين يتطلب توافر عدة مقومات أهمها⁽¹⁹⁾ :-
1. البعد الاجتماعي والمقصود به امتداد رسالة الجامعة بحيث تشمل مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، مما يجعل من أهم واجبات التعليم الجامعي بحث حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلباته
 2. البعد الفكري والمقصود أن الهوية الحضارية والإيديولوجية الفكرية عنصر أساس في فلسفة التعليم الجامعي، إذ لا بد أن يكون منتمياً فكراً وحضارياً، ولا بد أن يكون واضحاً بشكل عام، ولا بد أن يكون واضحاً فيما يتعلق بدوره في توضيح معالم الهوية الحضارية للمجتمع
 3. البعد الإنساني والمقصود بذلك أن التعليم الجامعي يصنع من الفرد انساناً متكامل البناء (عقليا) بالعلم والمعرفة والثقافة، (وبدنيا) بالتربية الرياضية، (وروحيا) بالقيم الدينية، (وخلقيا) بالتربية السلوكية
 4. البعد العلمي والمقصود بذلك أن البحث العلمي عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كونها مؤسسة علمية وفكرية وبعد النقد العلمي من أهم المقاييس المتداولة لدى قيام الجامعات بدورها القيادي في المجالات العلمية والمعرفية، كما أن سمعة الجامعات مرتبطة بالأبحاث التي تنشرها .
 5. البعد الثقافي إن الفئة الموجهة في أي مجتمع هي من خريجي الجامعات المشتغلين بالمهن الرفيعة كالتطب والهندسة والتدريس والصحافة والتجارة والكتابة وغير ذلك، فإذا كانت هذه الطبقة لا تتمتع بقدر من الثقافة أو الفهم المشترك لحياة المجتمع ومشكلاته أو الفهم لأثر



علومهم ومهنتهم في الحياة الإنسانية فإن في ذلك الخطر الكبير على المجتمع وكيانه

6. البعد العقلي ان الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي بحاجة الى مناخ يطلق طاقاتهم الكامنة ويحرر عقولهم من أسر الجمود الفكري، ويدربهم على ممارسة النقد الذاتي القائم على الحجة والدليل المنطقي والتفكير الإبداعي.

إن النظرة الشاملة لفلسفة التعليم الجامعي بأبعاده جميعها، والرؤية المتكاملة للنظام التعليمي بجوانبه كلها ينبثق منها أغراض تعليمية وسلوكية، وأهداف عامة للتربية في إطار السياسة التعليمية الموجهة للنشاطات كافة، وتكون في حد ذاتها خطوطاً عريضة عامة تسترشد بها الاجهزة الإدارية وغيرها عند اتخاذ ما يلزم من قرارات هذا كله في إطار الفلسفة العامة لمجتمعنا

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

يعد مفهوم الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية مصطلح يعبر عن كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، وفي إطار هذا المعنى يمكن الإشارة الى بعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، حيث لا يوجد اتفاق بين الكتاب على العناصر التي تمثل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وهذا الاختلاف إن كان في عدد هذه العناصر فإنها ليست في المحتوى الكلي للعناصر⁽²⁰⁾، وتعدّ المتطلبات الآتية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي⁽²¹⁾:

1. ضرورة التزام القيادة العليا في المؤسسات التعليمية وإيمانها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل، واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
2. ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشاه إلى تحقيقها لكون تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة
3. ان الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب ان تكون موجهة باحتياجات المستهلك ورغابته في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.



4. ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الشكل التنظيمي في تطبيق مدخل الجودة الشاملة
 5. ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين على كيفية استخدام هذه الأساليب
 6. ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة .
 7. منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المناط به دون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء في أثناء عملية التنفيذ
 8. التدريب المستمر لجميع العاملين بالمنشأة، ولذا ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة
 9. يجب الإفادة من المعلومات الواردة من العملاء الخارجيين بشأن المخرج التعليمي من أجل تطوير تربية الخريج
 10. توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس وبقية العاملين في المؤسسة
 11. أن تشارك المؤسسات والشركات المحلية والأفراد كلهم في تنفيذ مشروعات تطوير العملية التعليمية وتحسينها
 12. جودة أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحديد معايير الترقية والتثبيت والمكافآت
- 3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:
- أشار العديد من الكتاب وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى ان المنافسة بين الجامعات الحكومة والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات المقبلة، ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما ياتي⁽²²⁾:
- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية
 - تدهور الانتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية
 - نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمية بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي
 - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية



- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال خريجي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات وهناك مسوغات أخرى دعت الى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي منها

1- تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادارية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، الذي يستند بالدرجة الأولى إلى ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات التي تحتاج إلى مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية (العامة والخاصة)، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفاعلية أكبر ومرونة أعلى، ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين تحقق نمو الجامعة وتوصلها الى أهدافها، وهي تضمن الفاعلية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية الى التفوق والتميز، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين .

ويرى آخرون أن TQM في الجامعات أسلوب منظم ثبت نجاحه لتخطيط وإدارة النشاطات التعليمية، كما يمكن عرض عدد آخر من مفهومات تطبيقات TQM في الجامعات

1. أسلوب متكامل يطبق في فروع ومستويات الجامعة ليوافق للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
2. هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
3. هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ المثالي لتحقيق تلك الأهداف



4. هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية (الفاعلية) بأكفأ الأساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) فإدارة الجودة الشاملة إذن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر الآتية

- التركيز على الطلاب والمستفيدين
- عدّ الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة
- هي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة .
- تركّز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية
- هي مطابقة لبرنامج التحسين المستمر
- هي واسعة النطاق في جميع إرجاء الجامعة والكليات .
- عدّ كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة
- هي شاملة للعمليات والنشاطات التي تطور وتغيّر ثقافتها
- الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر- المدخلات - التشغيل - المخرجات - الاستخدامات - المقارنات الرقابية - البيئة - القيادة)

إذن إدارة الجودة الشاملة نهضة جديدة وأسلوب فاعل لإدارة الجامعات والمنظمات بصفة عامة أي الإدارة بالمنظومات المتوازنة

- أ أهداف متوازنة.
- ب أرضاء العميل والعاملين والمديرين
- ت حماية البيئة
- ث الاهتمام بالإنتاجية والتحسينات المستمرة
- ج جودة متزايدة في منظومة التعليم العالمي
- ح قدرة على التسويق العالمي والمنافسة

2- التحسينات المستمرة في التعليم الجامعي :



شهدت اليمن خلال السنوات الاخيرة تحسينات نسبية في الادارة الجامعية وخاصة في الجامعات ذات الخبرة الطويلة نسبياً مثل جامعة صنعاء وجامعة عدن ونود ان نؤكد على أن التحسينات الجامعية يجب ان تكون مستمرة تؤكد على :

- أ . الجودة الابتكارية في التعليم الجامعي تذهل الاخرين
- ب تؤدي الجودة التنافسية إلى تغيير المجتمع وتطويره
- ج . يُرضي التعليم ذو الجودة العالية الجمهور والشباب وأولياء الأمور
- د . تقلق الخدمات التعليمية غير الفاعلة الحكومات والجمهور

ومن المفيد أن نقارن بين مبادئ خبراء إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في الجامعات الوطنية :

1- هل تنجح مبادئ ديمينج في تحسين جودة الجامعات: (23)

بروفيسور ادوارد ديمينج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامجاً من أربع عشرة نقطة كالاتي

1. خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي
2. تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر
3. منع الحاجة إلى التفتيش 100% .
4. عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط
5. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة
6. الاهتمام بالتدريب المستمر في الوظائف الجامعية جميعها
7. توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية
8. القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة
9. إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات
10. منح الشعارات والتركيز على الانجازات والحقائق
11. منح استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية
12. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة
13. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في الكليات جميعها
14. توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمينج)

2- جوران وجودة التعليم الجامعي :

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي الى مايتاتي



٢- تخطيط الجودة - مراقبة الجودة - تحسين الجودة - إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.

ب- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة

3- كروزيبي وجودة التعليم الجامعي :

- وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروزيبي في التعليم الجامعي ما يأتي
- الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً
 - تعني منظومة الجودة منع الانحرافات وتجنبها
 - معدل الأداء الجامعي يحقق فقط أخطاء أصغر
 - قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق .
- ويجب أن تهتم الإدارة الجامعية بالالتزام، أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام وقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة التحسينات وتقويمها وعدّ الجودة عملية مستمرة في الجامعة

4 - فلسفة بالدريج وجودة التعليم الجامعي :

- تقوم تلك الفلسفة على أهمية ما يأتي
- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
 - الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي
 - تنمية الموارد البشرية الجامعية
 - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي
 - تطوير القيادات الجامعية
 - بناء شبكة معلومات متطورة .
- وعموماً يمكن تحديد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية كالآتي

- أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: (24)

ومن أهم أدوات TQM في الجامعات استخدام القائمة الآتية

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1- التدريب والتعليم المستمر | 2- التقويم الذاتي |
| 3- التركيز على خدمة المجتمع | 4- المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 5- التخطيط والتوجيه | 6- القيادة الديمقراطية |



- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 7- حلقات الجودة وروح الفريق | 8- الاتصال |
| 9- المكافآت والحوافز | 10- التعاون بين القيادات والكليات |
| 11- التجديد والتحسين المستمر | 12- قياس الجودة بصفة دورية |
| 13- الاعتراف بالأداء الفاعل | 14- الرؤية الثاقبة |
| 15- المقارنات التجديدية | 16- التكامل مع العمل |
| 17- إدارة العمليات والتحسينات | 18- المنافسة مع الجامعات الأخرى |
| 19- تطبيق التفكير المنتظم | 20- مراقبة الجودة وتوكيدها |

يجب أن تعمل الجامعات على إدخال تلك الآليات الجديدة والمعايير النمطية في كل جانب أو مستوى إداري بالجامعات حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية والاقليمية والعالمية

وهناك أسباب أخرى دعت إلى إدخال نظام (إدارة الجودة الشاملة) في العملية التعليمية:⁽²⁵⁾

- أ إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم، مما ساهم في زيادة معدلات البطالة
- ب قيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي بوصفه الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوين المواطن ذي القدرات الفاعلة في مواجهة التنافس الاقتصادي والعمولة.
- ت إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل يمثل تحدياً للعقل البشري، واسترجاعها، واستخدامها في الوقت المناسب بسرعة متناهية، وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس أن الجودة ناتجة من اتجاه ظاهرة العمولة.
- ث تقادي ظاهرة العمولة بما يسمى بالحياة في قرية علمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصيغ النظم التعليمية بصيغة معينة تحث اسم إدارة الجودة الشاملة.

4- مداخل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

تتعدد مداخل أسلوب الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي وهي مايتأتي

1- الجودة بوصفها مرادفاً للامتياز:



يعد هذا المدخل المفهوم التقليدي السائد في التعليم الجامعي، لكونه الجامعه مؤسسة لها ما يميزها، وذات طبيعة خاصة أو مستوى أعلى وتعمل فكرة امتياز الجودة في التعليم الجامعي على التركيز على مدخلات المصادر ومخرجاتها⁽²⁶⁾.

2- الجودة للكمال أو الاتساق:

يركز هذا المدخل على العمليات، ويضع مواصفات تهدف الى الكمال التام ويرجع ذلك الى شيئين هما عدم وجود أخطاء، والحصول على أشياء صحيحة من أول مرة وفي ضوء هذا المدخل يعد ناتج جودة الخدمة هو المطابق للمواصفات المحددة، فمنتج الجودة هو من تكوين مخرجات خالية من العيوب⁽²⁷⁾.

3- الجودة لملاءمة للهدف:

يركز هذا المدخل على مدى مناسبة التعليم الجامعي للغرض المجتمعي المحيط به ويتطلب ذلك أمرين هما:⁽²⁸⁾

- ملاءمة المواصفات للعميل يعني أن يكون ناتج العملية ملائماً للمواصفات المحددة وهذا يتطلب قبل كل شيء أن تكون شروط العملاء محددة بدقة، وأن يكون الناتج مطابقاً لهذه الشروط
 - رضا العميل واشباع حاجاته بمعنى أن تعكس المؤسسة احتياجات أو توقعات العملاء الخارجيين، فرضا العميل يعد دلالة أو مؤشراً على ملائمة الجودة للفرص لأن هذا الرضا سيؤدي إلى تنفيذ المؤسسات للقيام بها بشكل مناسب.
- 5- النتائج والتوصيات:

في ضوء التوجه الرئيس لهذا البحث النظري فإن الباحث يرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتحقق من خلال تهيئة ثقافة الجودة الشاملة وتبنيها إدارة الجامعات وتعمل على إشراك الأقسام معها لتقديم خدمة تعليمية أفضل ويوصي الباحث بتطبيق (TQM) مدخلاً استراتيجياً لتطوير وتحديث الجامعات في اليمن وتحسين جودة أداء العملية التعليمية بها، وفي هذا الصدد يقترح الباحث أهمية قيام المشروعات التالية للتطوير

- 1 إنشاء مجلس أعلى لضمان الجودة الشاملة والاعتماد على التعليم الجامعي بشرط أن يتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بحيث يتولى الأمور الآتية:
 - صياغة سياسات جودة أداء العملية التعليمية الجامعية
 - دراسة نظم تؤكد الجودة واعتمادها للمؤسسات والبرامج التعليمية الجامعية
 - إيجاد نظام لقياس الأداء الجامعي وتنظيمه في مؤسسات التعليم العالي
 - كافة فيما يختص بالتنوع وتطبيق نظم تحسين أداء



- 2 - إيجاد دليل إرشادي لتأكيد الجودة في التعليم الجامعي يكون بمثابة لغة مشتركة واحدة لجميع العاملين في حقل التعليم الجامعي.
- 2 - إنشاء مجالس ومراكز لإدارة الجودة الشاملة وتؤكددها في كل جامعة على إن يثبتق منها وحدات تابعة في الكليات تتولى هذه المجالس والمراكز تنسيق أمور تحسين الجودة التعليمية في ضوء المحاور الرئيسية لعمل المجلس الأعلى لضمان الجودة.

6- المصطلحات:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لعمليات الإنتاج والعمليات المقترحة كلها لتحسين الجودة بشكل مستمر ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات لخدمة المستهلك

لقد أصبح مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM Total quality management) من أهم المصطلحات والتعابير الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة الجودة تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

ادوارد ديمينج هو مهندس تصنيع يُعدُّ الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج خطط، نفذ، فحص، تصرف

بالدريج هو أحد وزراء التجارة الأمريكية السابقين حيث أصدر الكونغرس الأمريكي 1987م قانوناً يشرع جائزة ماکولوم بالدريج للجودة القومية وكانت تمنح جائزة أو اثنتين كل عام في مجالات التصنيع ، الخدمة ، الأعمال الصغيرة.

جوزيف جوران هو أحد معاصري ادوارد ديمينج، وله تأثير واضح في تحسين الجودة تتمثل أروع مساهماته في تحديد وتعليم طرائق إنشاء شراكة موجهة نحو العميل .

كروزيني هو أول من نادى بالعيوب الصفري وعمل مشرفاً للجودة في إحدى الشركات وتدرج في المناصب حتى وصل إلى نائب رئيس الشركة وقد حدد كروزيني أربع عشرة خطوة لتحسين الجودة



الهوامش: -

- i. N.H CHORN. 1991, TOTAL QNALITY MANAYEMENT PONACEA OR PITFALL, INTERNATIONAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOYISTICS MANAYEMENT VOL.21.NO.8.PP31-35
2. N.LOYOTHETIS1992, MANAYING FOR TOTAL QUALITY U.K PRACTICE HALL LTD.P.L
3. حسن حسين البيلاوي 2001 البيئّة المدرسية رؤية مستقبلية في ضوء متغيرات القرن الواحد والعشرين، ورقة مقدمة لندوة التعليم الأساسي في الوطن العربي آفاق جديدة منتدى الفكر العربي، ص1
4. احمد سيد محمد سباعي 2005 تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مصر) رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ص64.
5. محمد توفيق ماضي 2002 تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص51.
6. احمد سيد سباعي 2005 نفس المرجع السابق، ص49.
7. المرجع السابق نفسه، ص5.
8. حسن حسين البيلاوي وآخرون 2006 الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ص36.
9. علي السلفي 1995 إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (القاهرة) دار غريب للطباعة ، ص25.
10. محفوظ احمد جودة 2004 إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى، ص24.
11. حسن حسين البيلاوي وآخرون 2006 مرجع سابق، ص33.
12. ستيفين كوهين، رونالد براند 1997 إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبدالرحمن احمد، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، ص34.
13. صلاح الدين محمد حسين 2006 استخدام أسلوب الجودة الشاملة لتفعيل دور الجامعة في تعزيز الانتماء لدى الطلاب في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، الاسكندرية، مصر، ص46.



14. سلوى فتحي احمد 2004 تأثير العولمة على التوجيه التسويقي في مؤسسات التعليم العالي في التنمية التكنولوجية (دراسة لتجارب بعض مؤسسات التعليم العالي في الدول الغربية والتجربة المصرية في حلوان) المجلة العربية للبحوث والدراسات، ص28.
15. صلاح حسن علي سلام 2001 إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ص52.
16. جوزيف جابلونسكي 1996 تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة ترجمة عبدالفتاح النعماني(القاهرة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بييمك، ص179.
17. جوزيف جابلونسكي 1996 نفس المرجع السابق، ص18.
18. احمد سيد مصطفى 1997م إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، بعنوان إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي(بناها كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 11- 12 مايو) ص373.
19. احمد سيد مصطفى 1997م:المرجع السابق نفسه، ص73.
20. صلاح الدين محمد حسني 2006 ، مرجع سابق، ص26.
21. احمد ابراهيم احمد: 2003، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص157.
22. فريد النجار 1999م، إدارة الجامعات للجودة الشاملة، ط 1(رؤى التنمية المتواصلة) ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص72- 74.
23. المرجع السابق نفسه، ص76.
24. فريد النجار المرجع السابق، ص78.
25. احمد ابراهيم احمد:2003م ،المرجع السابق نفسه، ص164.
26. صلاح الدين محمد حسني 2006م، المرجع السابق نفسه، ص363.
27. انمار الكيلاني 1998م، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي السادس، كلية التربية حلوان، المجلد الثاني، جامعة حلوان، 12- 13 مايو، ص364.
28. لينارد فردمان 1999م، الجودة في التعليم المستمر، ترجمة عبدالرحمن الشاعر، حسن عطية، جامعة الملك سعود للنشر العلمي، السعودية، ص84.

